



ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN, COMERCIO Y FINANZAS

MAESTRIA EN AUDITORIA INTEGRAL

VERSION VI

TESIS DE MAESTRIA

TEMA:

“Manual de procedimientos para el Departamento Compras
de Pinturerías Croma, S.A.”

AUTOR:

Yasser Antonio Matamoros Martínez

TUTOR:

Msc. Israel Enrique Benavides Cerros

Noviembre 2014

Contenidos

INTRODUCCIÓN.....	1-2
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	4-7
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	8
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	8
1.4 PREGUNTAS ORIENTADORAS.....	8-9
1.5 JUSTIFICACIÓN.....	9
1.6 OBJETIVO GENERAL.....	10
1.7 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	10
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.....	11
2.1 INTRODUCCIÓN.....	12
2.2 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	12-13
2.2 MARCO CONCEPTUAL.....	13-21
CAPÍTULO 3: MARCO METODOLÓGICO.....	22
3.1 INTRODUCCIÓN AL MARCO METODOLÓGICO.....	23
3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	23-24
3.2.1 <i>Investigación descriptiva</i>	24
3.2.2 <i>Investigación exploratoria</i>	24
3.2.3 <i>Investigación explicativa</i>	24-25
3.3 PARADIGMA DE LA INVESTIGACIÓN.....	25
3.4 ACCESO AL CAMPO.....	25-27
3.5 DESCRIPCIÓN DEL ESCENARIO.....	27-28
3.6 SELECCIÓN DE LOS PARTICIPANTES.....	28-29
3.7 OTRAS FUENTES DE INFORMACIÓN SELECCIONADA.....	29
CAPITULO 4: MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.....	30

PRESENTACIÓN.....	31
ÍNDICE.....	32
INTRODUCCIÓN.....	33
OBJETIVO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.....	34
PROCEDIMIENTOS.....	35
EMISIÓN Y VALIDACIÓN REQUISICIÓN/ORDEN DE COMPRA.....	36-39
AUTORIZACIÓN DE REQUISICIÓN/ORDEN DE COMPRA	40-42
DE GASTOS NO RECURRENTE	
COMPRADOR.....	43-45
PROVEEDOR.....	46-47
RECEPTOR.....	48-49
CUENTA POR PAGAR.....	50-52
DEFINICIONES.....	53
POLITICAS Y LINEAMIENTOS.....	54-57
DIAGRAMA DE FLUJO.....	58
FORMATOS E INSTRUCTIVO.....	59-64
ANEXOS.....	65-67
CAPITULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	68
5.1 CONCLUSIONES.....	69-70
5.5 RECOMENDACIONES.....	71-72
BIBLIOGRAFÍAS.....	73-73

INTRODUCCIÓN

La presente investigación trata del diseño de un Manual de procedimientos, esto como parte de una iniciativa de la empresa Pinturerías Croma, S.A. por mejorar sus controles internos en el Departamento de compras.

Cabe señalar que la toma de decisión de este proyecto surgió de la necesidad que se observó por mejorar los controles internos en este departamento, porque no existe una guía o instructivo que ayudara al personal, para llevar a cabo las actividades correctamente, con llevando a esto que el personal trabajara de manera desordenada y actuando a su juicio, lo cual genera inconformidades con el resto de las áreas de la empresa, prestando así un mal servicio.

Por otro lado se considera que con el diseño del Manual de procedimientos y su posterior implementación vendrá a beneficiar a la empresa, ya que desde hace mucho tiempo era necesario crear este Manual de procedimientos, que ayudara a mejorar el proceso de compras, así como también, brindara una mayor confiabilidad y seguridad en las actividades que se desarrollan dentro del proceso de compras.

Para la elaboración de este manual se hará uso de todas las fuentes de información que ayudara a la elaboración del manual, sean estas fuentes internas o externas.

También será válida la recopilación de datos que se harán el campo, intercambiando opiniones o sugerencias por parte de todos los involucrados en este proyecto.

Por otra parte se conocerá las diferentes teorías acerca del manual de procedimientos y también los diferentes conceptos y teorías acerca del significado del control interno, así como también su estructuración.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Pinturerías Croma, S.A. es subsidiaria de la empresa Consorcio, S.A. de C.V. ubicada en México Distrito Federal, se dedica a la importación y comercialización de pinturas y todo tipo de accesorios útiles para la aplicación de éstas.

Fue fundada en Nicaragua en el año 2003, como parte de una estrategia de crecimiento de la casa matriz, para expandir la marca en el mercado Latinoamericano. Cuenta con una gran variedad de productos en su portafolio como pinturas para vehículos, equipos marítimos, industriales, domésticos, etc. Actualmente existen nueve tiendas en todo el país, seis ubicadas en Managua y el resto se encuentran en Granada, Chinandega y Estelí.

Desde sus inicios la empresa contaba únicamente con dos personas en el área administrativa, las cuales se encargaban de cuatro tiendas, pero debido al crecimiento que ha tenido la empresa en el mercado nicaragüense ahora cuenta con treinta colaboradores de los cuales nueve pertenecen al área administrativa.

Pero el crecimiento de la empresa también trajo consigo el desafío de la implementación de controles y de mejores prácticas de control interno, ya que ha sido preocupación de la alta gerencia la frecuencia de pérdidas económicas, actos deshonestos y muchas otras fallas, provocadas principalmente por la falta de selección

de personal calificado, falta de manuales de procedimientos para los principales procesos del negocio y falta de supervisión efectiva.

Esto se debió a que al inicio de las operaciones de la empresa, no existía un departamento de recursos humanos, las contrataciones de personas las hacían directamente los Gerentes de cada departamento. Hoy en día eso ha cambiado existe actualmente un departamento de Recursos Humanos a nivel Latinoamericano cuya sede se encuentra en Costa Rica, se encarga de todo lo relacionado al recurso humano y este atiende a todos los países de la región latinoamericana.

No obstante lo anterior, aún existe una debilidad relacionada con la falta de un manual de procedimientos para el departamento compras, que abarca tanto las compras nacionales como extranjeras, en donde trabajan tres personas quienes son: la encargada de compras, el supervisor de compras y el gerente administrativo.

Las compras nacionales y extranjeras representan para la empresa aproximadamente 65% del total de pasivos del balance de situación al 31 de agosto del 2014.

Ahora bien con el entendimiento de los antecedentes de la empresa y al percibir la necesidad de crear un manual de procedimiento, a continuación una ilustración por parte de un autor mexicano que escribió un libro acerca de cómo crear un manual de procedimiento y como hacer uso de estos, donde explica porque emplear los manuales

y lo bien que se utilizan como medio de comunicación entre las distintas áreas de la empresa.

¿Por qué emplear los manuales?

Según Joaquín Rodríguez Valencia (2012) En esencia, los manuales administrativos son un recurso para ayudar a la orientación de los empleados en la ejecución de sus tareas. Es una gran ayuda para el personal que las instrucciones sean definidas, para aclarar funciones y responsabilidades, definir procedimientos, fijar políticas, proporcionar soluciones rápidas a los malentendidos y mostrar el modo en que puede contribuir el personal en el logro de los objetivos organizacionales, así como sus relaciones con otros empleados.

Los manuales administrativos liberan a los administradores o gerentes de tener que repetir explicaciones o instrucciones similares. La uniformidad, la accesibilidad y la reflexión están entre las ventajas de los manuales.

El manual como medio de comunicación

Según Joaquín Rodríguez Valencia (2012) Es preciso que la comunicación administrativa se produzca también mediante la expresión escrita, ya que a partir de palabras como objetivos, planes, políticas, procedimientos, estructuras, delegación,

funciones, etc., es posible establecer complejas normas de coordinación. La comunicación escrita puede transmitir decisiones (de niveles alto, medio y bajo), ordenamientos concretos sobre procedimientos o guías, o bien las políticas vigentes en el organismo. Gran parte de la comunicación administrativa se realiza por escrito.

Expuesto lo anterior se puede mencionar la importancia de que tienen los manuales, para los empleados y la propia organización, a la vez que estos manuales funcionan como medio de comunicación en la organización.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las operaciones que se realizan dentro del proceso de compras en Pinturerías Croma, S.A. no se encuentran debidamente documentadas a través de un manual de procedimientos que haya sido autorizado por la alta gerencia, ya que el personal involucrado realiza sus actividades conforme la práctica o costumbre, lo que crea debilidades en el control interno, atrasos en los pagos a proveedores, falta de registros contables confiables de cuentas por pagar, etc.

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿El diseño de un manual de procedimientos para el departamento de compras fortalecerá el sistema de control interno de la empresa y dará mayor confiabilidad a los saldos registrados en los estados financieros de Pinturerías Croma, S.A.?

1.4 PREGUNTAS ORIENTADORAS

- ¿Qué es un manual de procedimientos?
- ¿Qué es control interno?
- ¿Qué es un procedimiento?
- ¿Que son las compras en una empresa?
- ¿Por qué no se elaboró un manual de procesos para el departamento de

compras?

- ¿Cuáles son los beneficios de documentar los procedimientos en el departamento de compras?

1.5 JUSTIFICACIÓN

La presente investigación surge producto de la necesidad de crear un manual de procedimiento para el departamento de compras Pinturerías Croma, S.A., con el objetivo de fortalecer el sistema de control interno y dar mayor confiabilidad a las cifras presentadas en los estados financieros.

También se considera un aporte importante, para la empresa y, para los colaboradores del área comercial, administrativa y distribución, ya que todos se ven afectados por la falta de controles, y procedimientos adecuadamente documentados, ya que con llevan a realizar las actividades incorrectamente e invertir mas tiempo del necesario y hacer mal uso de los recursos de la empresa. Por otra parte y desde el punto académico se considera de mucho beneficio, para el autor de esta investigación, porque los conocimientos adquiridos son puestos en práctica.

Cabe agregar que dentro del desarrollo empresarial con la elaboración de éste manual se contribuirá a un mejor desarrollo de la actividad dentro del proceso de compras.

1.6 OBJETIVO GENERAL

Desarrollar el diseño de un manual de procedimiento para el departamento de compras de Pinturerías Croma, S.A, que contribuya al fortalecimiento del control interno y a la eficiencia y eficacia de las operaciones.

1.7 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Diagnosticar el estado actual de los procedimientos que se llevan a cabo en el departamento de compras.
- Identificar los principales elementos del manual de procedimientos.
- Diseñar un manual de procedimientos para el departamento de compras.
- Mejorar las actividades de control para el departamento de compras de Pinturerías Croma, S.A.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

2.1 INTRODUCCION

Con el objetivo de fundamentar la presente investigación, a continuación se presenta el marco teórico el cual contempla una serie de enfoques conceptuales para dar respuesta a los objetivos establecidos.

2.2 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Según Guerra L. (2010) un manual es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas. El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación. Suelen contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, maquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

Calva, (1991, p. 4) Los manuales administrativos son un instrumento de la planeación, por lo que hablar de los manuales administrativos es hablar de una de las cuatro etapas de la administración que es la planeación.

Miguel Duhalt Krauss (1977, p.20) nos dice que: “Es un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia,

organización, política y/o procedimiento de una empresa, que se consideran necesarias para la mejor ejecución del trabajo.

2.3 MARCO CONCEPTUAL

Se define a los manuales ¹ “como un instrumento administrativo que contiene en forma explícita, ordenada y sistemática información sobre objetivos, políticas, atribuciones, organización y procedimiento de los órganos de una institución; así como las instrucciones o acuerdos que se consideren necesarios para la ejecución del trabajo asignado al personal, teniendo como marco de referencia los objetivos de la institución”.

²En el manual se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilita las labores de auditoría, la evaluación y control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente

¹ Anónimo, Definición de manual, 28 de julio del 2011, www.definición.org/manual, consultado el 29 de agosto del 2014.

² http://es.wikipedia.org/wiki/Manual_de_procedimientos, consultado el día 24 de agosto 2014

El Manual de Procedimientos³ es una herramienta administrativa útil y valiosa para facilitar la operación a través de la coordinación y la interconexión de las actividades, así como para favorecer la sistematización del control interno, ya que permite obtener información detallada, ordenada e integral de las diversas operaciones que se realizan en las diferentes Áreas de una Organización.

Según plantea G. Continolo⁴: Un manual correctamente redactado puede ser un valioso instrumento administrativo. Se puede comprobar esto si consideramos que, aun siendo unos simples puntos de llegada, los manuales viene a ser las rutas por las cuales opera todo el aparato organizacional; es decir, son la manifestación concreta de una mentalidad directiva orientada hacia la relación sistemática de las diversas funciones y actividades.

Partiendo de las definiciones antes citadas, se considera que la elaboración de un manual, contempla el informar y capacitar a las personas sobre sus funciones, los pasos a seguir, relaciones, políticas y normativas a poner en práctica diariamente para un buen funcionamiento del control interno.

³ <http://i.guerrero.gob.mx/uploads/2012/07/81-Gu%C3%ADa-T%C3%A9cn-Elab-Manuales-Proced.pdf>, consultado el día 25 de agosto 2014

⁴ G. Continolo, Dirección y organización del trabajo administrativo, Deusto, España, 1984. p. 432.

A los efectos de seguir avanzando en el estudio de control interno, y como componente del control interno el manual de procedimientos, se ha escogido como marco de desarrollo e investigación el criterio de varios autores sobre la definición de control interno.

Según L. R Dicksee (1905) indica este autor que: “un sistema apropiado de comprobación interna obvia frecuentemente la necesidad de una auditoria detallada”

El concepto de control interno de Dicksee, incluye tres elementos, como son la división de labores, utilización de los registros de contabilidad y rotación del personal.

Según Cook and⁵ Winkle en el Tomo I de "Auditoría" define el Control Interno como un sistema: "El Control Interno es un sistema interior de una compañía que está integrado por el plan de organización, la asignación de deberes y responsabilidades, el diseño de cuentas e informes y todas las medidas y métodos empleados: para proteger los activos; obtener la exactitud y confiabilidad de la contabilidad y de otros datos operativos; promover y juzgar la eficiencia de las operaciones de todos los aspectos de las actividades de la compañía; y comunicar las políticas administrativas, estimular y medir el cumplimiento de las mismas".

⁵<http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/TE/657.45-F634d/657.45-f634d-Capitulo%20II.pdf>, Manual de procedimientos

conceptos e importancia, consultado el día 27 de agosto 2014

En esta definición de Cook se observa redundancia; el autor es del criterio que la Contabilidad es confiable, o sea, que si hay Contabilidad debe existir confiabilidad.

Según Walter⁶ B. Meigs en el Tomo I del libro "Principios de Auditoría" lo define como un conjunto de medidas cuyo propósito básico es promover la operación eficiente de la organización, proteger los activos contra el desperdicio y el uso ineficiente, promover la exactitud y confiabilidad en los registros contables, alentar y medir el cumplimiento de las políticas de la compañía y evaluar la eficiencia de las operaciones.

Meigs no hace referencia sobre donde está la responsabilidad del cumplimiento de este conjunto de medidas, que claro está, es responsabilidad de todos y cada uno de las personas que laboren en la entidad, desde cada dirigente hasta el trabajador más simple.

Se entiende⁷ por control interno el sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptado por una entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales, dentro

⁶ <http://www.wisis.ufg.edu.sv/wwwisis/documentos/TE/657.45-F634d/657.45-f634d-Capitulo%20II.pdf>, Manual de procedimientos conceptos e importancia, consultado el día 27 de agosto 2014

⁷ http://www.sunai.gob.ve/images/stories/PDF/Ponencias/EF/ci_jgh.pdf, consultado el día 17 de agosto de 2014

de las políticas trazadas por la Dirección y en atención a las metas u objetivos previstos.

Control interno,⁸ es una expresión que utilizamos con el fin de describir las acciones adoptadas por los directores de entidades, gerentes o administradores, para evaluar y monitorear las operaciones en sus entidades. El sistema de control interno comprende el plan de la organización y todos los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de una empresa con el fin de salvaguardar sus activos y verificar la confiabilidad de los datos contables.

El control interno lo define COSO⁹ “como un proceso, ejecutado por la junta de directos, la administración principal y otro personal de la entidad, diseñado para proveer seguridad razonable en relación con el logro de los objetivos de la organización. Tales objetivos son eficiencia y eficacia de las operaciones; confiabilidad de la información financiera; cumplimiento de normas y obligaciones; y salvaguarda de los activos”.

COSO (2010) separa el proceso de control interno en cinco componentes, los cuales son: ambiente de control, valoración de riesgos, actividades de control, información y

⁸ [http://dspace.espoch.edu.ec/bitstream/123456789/428/1/82T00051\(2\).pdf](http://dspace.espoch.edu.ec/bitstream/123456789/428/1/82T00051(2).pdf), consultado el día 16 agosto de 2014

⁹ Committee of Sponsoring Organizations of Tread way Commission, recuperate de [http://: www.coso.org/em.htm](http://www.coso.org/em.htm). consultado el día 28 de agosto de 2014

comunicación y monitoreo. A continuación se presentan las definiciones que COSO realiza sobre cada componente del modelo de control interno:

- Ambiente de control: Significa la actitud global, conciencia y acciones de directores y administración respecto del sistema de control interno y su importancia en la entidad.

Un ambiente de control fuerte, completa los procedimientos de control específicos, pero no asegura, por si mismo, la efectividad del sistema de control interno.

- Evaluación de riesgos: Parte importante dentro del control interno, es la identificación de los eventos que podrían influir de manera negativa, en el cumplimiento de los objetivos de la compañía.
- Actividades de control: Son aquellas políticas y procedimientos, emitidos por la administración, para lograr el cumplimiento de los objetivos de la compañía. Las políticas y procedimientos son de cumplimiento de todas las personas que conforman una organización, por lo que brindan medidas necesarias, para afrontar los riesgos.
- Sistema de información y comunicación: Se utilizan para identificar, procesar y

comunicar la información al personal, de tal manera que le permita a cada empleado conocer y asumir sus responsabilidades. La información operacional, financiera y de cumplimiento conforma un sistema, posibilitar la dirección, ejecución y control de las operaciones.

Los sistemas¹⁰ de información permiten identificar, recoger, procesar y divulgar datos relativos a los hechos o actividades internas y externas.

Muchas veces funcionan como herramientas de supervisión; sin embargo es importante mantener un esquema de información acorde con las necesidades institucionales que, en un contexto de cambios constantes, evolucionan rápidamente.

Los sistemas de comunicación deben adaptarse, distinguiendo entre indicadores de alerta y reportes cotidianos en apoyo de las iniciativas y actividades estratégicas.

Por otro lado una buena comunicación interna, es importante una eficaz comunicación externa que favorezca el flujo de toda la información necesaria y en ambos casos importa contar con medios eficaces.

¹⁰ Committee of Sponsoring Organizations of Tread way Commission, recuperate de [http://: www.coso.org/em.htm](http://www.coso.org/em.htm).

consultado el día 28 de agosto de 2014

- Supervisión: Mediante un monitoreo continuo efectuado por la administración se evalúa si los funcionarios realizan sus tareas de manera adecuada o si es necesario realizar cambios.

La dirección debe velar por la existencia de una estructura de control interno idónea y eficiente, así como su revisión y actualización periódica, para mantenerla en un nivel adecuado.

Figura 1
Estructura de Control Interno “Módulo COSO”



COSO¹¹ también explica que existen diferentes perspectivas para el entendimiento del control interno, tales como: la perspectiva de la administración, la del auditor interno, de los auditores independientes, y de los legisladores y reguladores, pero para efectos de

¹¹ Committee of Sponsoring Organizations of Tread way Commission, recuperate de [http://: www.coso.org/em.htm](http://www.coso.org/em.htm).
consultado el día 28 de agosto de 2014

esta investigación se utilizará la perspectiva de la administración, que establece los siguientes aspectos:

- Su responsabilidad es desarrollar los objetivos y las estrategias de la entidad para dirigir sus recursos a fin de conseguir los objetivos.
- Cumplir con un amplio espectro, incluyendo políticas, procedimientos y acciones para ayudar a asegurar que una entidad cumpla sus objetivos.
- Los controles internos les permite realizar las acciones oportunas cuando cambian las condiciones.
- El control interno ayuda a asegurar que cumple con sus responsabilidades ambientales, sociales y legales.

CAPÍTULO 3: MARCO METODOLÓGICO

3.1 INTRODUCCIÓN AL MARCO METODOLÓGICO

El siguiente marco metodológico explica cómo se llevó a cabo la investigación. Se define el tipo de investigación, el paradigma del tipo de investigación, la forma que se recopilaban los datos, los participantes dentro de la investigación y otros aspectos importantes a considerarse.

De igual manera, se explica el acceso al campo, la descripción del escenario, la descripción de fuentes de información y el análisis de los datos recopilados.

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Existen varios tipos de investigación científica dependiendo del método y de los fines que se persiguen. La investigación, de acuerdo con Sabino (2000), se define como “un esfuerzo que se emprende para resolver un problema, claro está, un problema de conocimiento” (p. 47).

Por su lado Cerro y Bervian (1989) la definen como “una actividad encaminada a la solución de problemas. Su Objetivo consiste en hallar respuesta a preguntas mediante el empleo de procesos científicos” (p. 41).

La investigación puede ser de varios tipos, y en tal sentido se puede clasificar de

distintas maneras, sin embargo es común hacerlo en función de su nivel, su diseño y su propósito. Sin embargo, dada la naturaleza compleja de los fenómenos estudiados, por lo general, para abordarlos es necesario aplicar no uno sino una mezcla de diferentes tipos de investigación. De hecho es común que hallar investigaciones que son simultáneamente descriptivas y transversales, por solo mencionar un caso.

3.2.1 Investigación descriptiva

En las investigaciones de tipo descriptiva, llamadas también investigaciones diagnósticas, buena parte de lo que se escribe y estudia sobre lo social no va mucho más allá de este nivel. Consiste, fundamentalmente, en caracterizar un fenómeno o situación concreta indicando sus rasgos más peculiares o diferenciadores.

3.2.2 Investigación exploratoria

Es aquella que se efectúa sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, es decir, un nivel superficial de conocimiento.

3.2.3 Investigación explicativa

Se encarga de buscar el porqué de los hechos mediante el establecimiento de

relaciones causa-efecto. En este sentido, los estudios explicativos pueden ocuparse tanto de la determinación de las causas (investigación postfacto), como de los efectos (investigación experimental), mediante la prueba de hipótesis. Sus resultados y conclusiones constituyen el nivel más profundo de conocimientos¹².

3.3 PARADIGMA DE LA INVESTIGACIÓN

Basado en lo anterior se puede determinar que la investigación a desarrollarse es explicativa, ya que trata de explicar por qué se ha de crear el manual de procedimiento dentro de la organización donde se estableció la base de esta investigación.

Por otro lado a consideración del investigador y la perspectiva de este, considera la investigación cualitativa, bajo una orientación descriptiva-explicativa, donde se trata de explicar, analizar y discutir la problemática que dio origen a esta investigación.

3.4 ACCESO AL CAMPO

Para acceder a la información se tendrá que realizar lo siguiente:

1. En conjunto con el Contralor regional, la Gerencia Administrativa y el Contador General se revisara, analizara y evaluara el proceso de compras que actualmente

¹² Recopilado de: <http://www.creadess.org/index.php/informate/de-interes/temas-de-interes/17300-conozca-3-tipos-de-investigacion-descriptiva-exploratoria-y-explicativa>. Consultado el 24 de agosto del 2014

funge dentro de la empresa, para determinar su apego a la función o actividad misma del puesto, esto con el fin de determinar debilidades y mejorar dicho proceso, para la elaboración del manual de procedimiento.

2. Se realizará un estudio preliminar, para conocer en forma global las actividades que se llevan a cabo en el proceso de compras del área administrativa de la empresa, ya que siendo esta la encargada de realizar y cubrir las necesidades del resto de las áreas de la empresa, siendo esta de mucha importancia en el proceso operativo de la empresa.

3. Se recabaran todos los datos necesarios, así como la información que nos proporcione la persona o el personal que se encuentre a cargo de esta área por medio de entrevista y contestación de preguntas que se realizaran en torno al cargo y la función del puesto que ocupa.

4. El investigador mediante su experiencia aportara información valiosa, para el desarrollo de esta investigación, ya que siendo él, el colaborador que tiene más tiempo de trabajar dentro de la organización y podrá dar su punto de vista y perspectiva del funcionamiento del área de compras.

5. Se espera una participación del resto de las áreas, para que en conjunto revisar el procedimiento de compras y determinar si los tiempos de respuestas son los

suficientemente eficientes, para resolver las necesidades que se presenten.

6. Otras fuentes de recopilación de información se puede considerar documentos, personal operativo cuyas opiniones y comentarios son de gran ayuda, puesto que ellos tienen a su cargo las actividades rutinarias que se llevan a cabo dentro del proceso de compras, por lo que pueden detectar limitaciones o divergencias en relación con otros puntos de vista o contenido de documentos.

3.5 DESCRIPCIÓN DEL ESCENARIO

En las instalaciones de la oficina de la gerencia administrativa de la empresa se debatirá y revisara el procedimiento que se lleva a cabo dentro del proceso de compras, si realmente está funcionando correctamente, cumple con las expectativas o cubre las demandas del resto de la áreas de la organización. Esto será debatido por el personal administrativo quien lo conforma el Controlar regional, Gerencia Administrativa y Contador General.

Por otra parte en las instalaciones de la oficina de la Gerencia Comercial reunidos el Contralor General, Gerencia administrativa, Contador General y Jefe Retail, se discutirá el procedimiento de compras que se ejecuta actualmente dentro de la empresa, para escuchar la opinión del Jefe Retail acerca de este procedimiento, si realmente llena las expectativas o bien soluciona los problemas que se presentan en las tiendas, si los

tiempos de respuestas son los más idóneos o bien si existe respuesta alguna por parte del área administrativa hacia estas necesidades.

También en las instalaciones de la oficina del área del Centro de Distribución de la empresa, se discutirá con el responsable de esta área, las inquietudes que esta tenga en referencia al procedimiento de compras, si da respuesta inmediata a las necesidades que surjan dentro de su área, si realmente se encuentra satisfecho con el tiempo de respuesta que le brinda el área administrativa.

Por otro lado y de ser necesario se establecerá comunicación vía Skype con el Gerente Regional de mercadeo en donde abordaremos su opinión en cuanto a los tiempos de respuesta por parte del área administrativa en relación a sus solicitudes y necesidades que surgen en esta área.

3.6 SELECCIÓN DE LOS PARTICIPANTES

De acuerdo a la investigación a realizarse se hizo la selección de los participantes, ya que son fuentes de información clave, que aportaran datos, para el desarrollo de esta investigación, entre los participantes se mencionan los siguientes:

Lic. Eduardo Rivera Solís:	Contador
Lic. Elizabeth Hernández García:	Contador
Ing. Evelin Jirón González:	Ingeniero Químico

Lic. Yader Tapia Lezama: Ingeniero Industrial

Lic. Yasser Matamoros Martínez: Contador

Cada uno de los participantes son colaboradores de la empresa, se encuentran en distintas áreas de trabajo, se espera que al estar en diferentes puestos de trabajo, su aporte y colaboración ayude a que la investigación sea enriquecedora y que esta sea concluida exitosamente.

En conjunto con los participantes, se pretende discutir el actual funcionamiento del proceso de compras, para revisar a detalle su funcionamiento, y de esta manera realizar las modificaciones que se tengan que hacer y comenzar con la elaboración del manual.

3.7 OTRAS FUENTES DE INFORMACION SELECCIONADA

Es considerado, para el investigador utilizar fuentes de información ajena a la empresa, ya que pueden aportar información importante, para el desarrollo de la investigación. Se consultara con otras empresas subsidiarias de Latinoamérica con referencia al tema de investigación.

CAPÍTULO 4: MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

PINTURERIAS CROMA, S.A.
GERENCIA ADMINISTRATIVA FINANCIERA

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA COMPRAS DE BIENES Y SERVICIOS

NOVIEMBRE DE 2014

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

OBJETIVO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

PROCEDIMIENTOS

- EMISIÓN Y VALIDACIÓN REQUISICIÓN/ORDEN DE COMPRA
- AUTORIZACIÓN DE REQUISICIÓN/ORDEN DE COMPRA DE GASTOS
NO RECURRENTE
- COMPRADOR
- PROVEEDOR
- RECEPTOR
- CUENTA POR PAGAR

DEFINICIONES

POLITICAS Y LINEAMIENTOS

DIAGRAMA DE FLUJO

FORMATOS E INSTRUCTIVO

ANEXOS

I. INTRODUCCIÓN

En cumplimiento con las disposiciones orientadas por la Dirección General de Comex Latam, en conjunto con la Administración y finanzas de Comex Latam y la Gerencia Administrativa de Pinturerías Croma, S.A. se ha elaborado el presente manual con el fin de mantener un registro actualizado de los procedimientos que se llevan a cabo en el proceso de compras de bienes y servicios de la subsidiaria Pinturerías Croma, S.A, esto con el fin de que permita alcanzar los objetivos organizacionales y contribuya a orientar al personal involucrado en dicho proceso, a la ejecución de las actividades encomendadas, contribuyéndose así, en una guía de la forma en que opera e intervienen los involucrados.

Cabe señalar que el presente manual deberá revisarse anualmente con respecto a la fecha de autorización, o bien, cada vez que exista una modificación a la estructura del proceso autorizado por la Administración y finanzas de Comex Latam, con el objeto de mantenerlo actualizado.

II. OBJETIVOS DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

1. Contar con un instrumento de apoyo administrativo que permita inducir al personal de nuevo ingreso en las actividades que se desarrollan dentro del proceso de compras.
2. La finalidad de este manual es ser una herramienta de apoyo, para quienes colaboran en la organización, así como establecer las políticas y lineamientos, para el desarrollo correcto y oportuno de las labores encomendadas al personal y de esta manera permitir el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución de los trabajos, evitando la repetición de instrucciones.

III. PROCEDIMIENTOS

PROCEDIMIENTO
“EMISIÓN Y VALIDACIÓN REQUISICIÓN/ORDEN DE COMPRA”

Procedimiento	PR-RT-CD-JR-AD-PV-01
Emisión y Validación requisición/ Orden de compra	Fecha: 01/10/2014
	Versión: 1.0
	Página: 1-2

DESCRIPCIÓN DE ACTIVADEDES

Paso	Responsables	Actividad
1	Requisitores (Retail, Cedis y Oficina administrativa)	Enviaran Requisición/Orden de compra a Gerencia comercial o Gerencia Administrativa, llenando el formato de orden de compra.
2	Gerencia administrativa o Retail	Verificaran y validaran la requisición/orden de compra emitida por el requisitor, cuando esta solicitud es por parte del área de comercial deberá traer el visto bueno del Jefe retail, cuando la solicitud es por parte de Cedis u Oficinas administrativas deberá traer el visto bueno del Gerente Administrativo
3	Gerencia administrativa	<p>Revisará la requisición/orden compra y verifica que traiga el visto bueno por parte del responsable del área.</p> <p>Si, el servicio o compra solicitada es un gasto recurrente se autoriza de una vez y pase a la actividad 4.</p> <p>Si, el servicio o compra solicitada no es recurrente pase al procedimiento de Autorización de orden de compra gastos no recurrentes.</p>
4	Gerencia administrativa	<p>Buscará proveedores, evaluar mejor precio, servicio y necesidades.</p>
5	Gerencia administrativa	<p>Definirán proveedor, llenar contrato y comunicar condiciones a control de gastos recurrentes.</p>
6	Gerencia administrativa	<p>Archivaran en expediente de contrato con la evaluación de todas las propuestas presentadas.</p> <p>Si, el proveedor requiere Depósito en Garantía siga a la actividad 6.</p>
Procedimiento		PR-RT-CD-JR-AD-PV-O1
Emisión y Validación requisición/		Fecha: 01/10/2014

Orden de compra	Versión: 1.0
	Página: 2-2

DESCRIPCION DE ACTIVIDADES

7	Gerencia administrativa	Generan solicitud de cheque (ver procedimiento de pagos).
8	Proveedor	Firmará contrato y presta el servicio.
9	Gerencia administrativa	Archivara en expediente de contrato con la evaluación de todas las propuestas presentadas. Si, el proveedor no requiere Depósito en Garantía siga a la actividad 8.

TERMINA PROCEDIMIENTO

PROPÓSITO DEL PROCEDIMIENTO

Que exista un documento que avale la solicitud o requerimiento del área que requiera la compra de un bien o servicio, para que de esta manera quede evidenciada por escrito la solicitud.

Validar la requisición/orden de compra del requisitor, que esta cumpla con los requisitos establecidos por la Gerencia Administrativa, para que de esta manera se pueda proceder con la compra o servicio solicitado, también se debe de verificar si es un gasto recurrente y que tan frecuente es.

Por otro lado si no es un gasto recurrente debe a ver una autorización antes que este gasto sea ejecutado.

ALCANCE DEL PROCEDIMIENTO

Únicamente se emitirá la requisición/orden de compra por parte del requisitor, el cual puede ser cualquier área de la empresa (Retail, Cedis, Oficinas administrativas).

Solamente la Gerencia administrativa y Oficinas administrativas son las autorizadas a realizar las compras, el resto de las áreas se limitan a realizar las solicitudes de compra o servicio, y también se atenderán de inmediato aquellas solicitudes donde se determine que es un gasto recurrente.

PROCEDIMIENTO
“AUTORIZACIÓN DE ORDEN DE COMPRA GASTOS NO RECURRENTE”

Procedimiento	PR-AD-O2
Autorización de orden de compra de gastos no recurrentes	Fecha: 01/10/2014
	Versión: 1.0
	Página: 1-1

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

Paso	Responsables	Actividad
1	Gerencia administrativa	Recibirá requisición/orden de compra por parte del responsable de cada área.
2	Gerencia administrativa	Autorizara conforme a presupuesto y necesidad real. ¿Autoriza la compra de bienes y servicios? NO
3	Gerencia administrativa Requisitor	Comunicara al requisitor causa para no compra y/o autorizaciones adicionales por obtener. Revaluara y vuelve a presentar orden de compra, de ser necesario. SI Pase al procedimiento de Comprador.

TERMINA PROCEDIMIENTO

PROPÓSITO DEL PROCEDIMIENTO

Que exista una validación por parte de la Gerencia administrativa hacia la solicitud del requisitor.

ALCANCE DEL PROCEDIMIENTO

La Gerencia Administrativa es la única encargada de autoriza la compra o bien el servicio solicitado.

**PROCEDIMIENTO
"COMPRADOR"**

Procedimiento	PR-CM-O3
Comprador	Fecha: 01/10/2014
	Versión: 1.0
	Página: 1-1

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

Paso	Responsable	Actividad
1	Comprador	Recibirá la requisición/orden de compra con el visto bueno del Gerente administrativo
2	Comprador	Cotizara tres opciones según requerimiento de orden de compra. ¿Es proveedor de Mercadeo o Logística? NO Regresa a la actividad 2 SI
	Mercadeo y Marca/Operaciones y logística	Valida uso, diseño, complementa requisitos adicionales.
3	Comprador	Regresa a la actividad 2
	Comprador	Definirá proveedor y coloca orden de compra autorizada con el proveedor. ¿Requiere autorización o visto bueno del Gerente Administrativo? NO Regresa a la actividad 3 SI Vaya a la actividad 1 del procedimiento de proveedor.

TERMINA PROCEDIMIENTO

PROPÓSITO DEL PROCEDIMIENTO

Dar respuesta y brindar una atención de calidad a la requisición/orden de compra, por medio de la adquisición de un bien o un servicio que fuese solicitado.

ALCANCE DEL PROCEDIMIENTO

El comprador solamente se limitara a dar respuesta a la requisición/orden de compra, una vez que esta venga con el visto bueno de la Gerencia Administrativa.

**PROCEDIMIENTO
"PROVEEDOR"**

Procedimiento	PR-PV-04
Proveedor	Fecha: 01/10/2014
	Versión: 1.0
	Página: 1-1

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

Paso	Responsable	Actividad
1	Proveedor	Recibirá orden de compra por parte de oficinas administrativas.
2	Proveedor	Entregará producto o presta servicio, obtiene firma del receptor y nombre.
3	Proveedor	Entregará factura, y/o documento soporte de entrega con firma del receptor y orden de compra.

TERMINA PROCEDIMIENTO

PROPÓSITO DEL PROCEDIMIENTO

Que exista evidencia física y documentada que el bien o servicio solicitado fue entregado según requisición/orden de compra, que cumpla con lo descrito dentro de la requisición/orden de compra.

ALACENE DEL PROCEDIMIENTO

El proveedor se limitara únicamente a entregar el bien o prestar el servicio, según lo demande la requisición/orden de compra.

**PROCEDIMIENTO
"RECEPTOR"**

Procedimiento	PR-RP-05
Receptor (Oficinas administrativas Cedis o Tiendas)	Fecha: 01/10/2014
	Versión: 1.0
	Página: 1-1

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

Paso	Responsable	Actividad
1	Receptor	Recibirá el bien o servicio por parte del proveedor, revisando que todo se encuentre en buen estado y correctamente.
2	Receptor	Firmará factura de recibido o documento soporte de entrega del bien o servicio, junto con su nombre y sello de la tienda.
3	Receptor	Enviara factura, y/o documento soporte de entrega con firma del receptor y orden de compra a las oficinas administrativas.

TERMINA PROCEDIMIENTO

PROPÓSITO DEL PROCEDIMIENTO

Que exista evidencia física y documentada que el bien o servicio fue recibido conforme a la requisición/orden de compra entregada al proveedor.

ALCANCE DEL PROCEDIMIENTO

El receptor se encargara de validar y recibir el bien o servicio que el proveedor le está entregando, esto conforme a lo solicitado por el requisitor.

**PROCEDIMIENTO
“CUENTA POR PAGAR”**

Procedimiento	PR-CP-06
Cuenta por pagar	Fecha: 01/10/2014
	Versión: 1.0
	Página: 1-1

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

Paso	Responsable	Actividad
1	Cuenta por paga	Recibirá la facturara y/o documento enviado por el receptor y validara la información contenida en esta, así como también el nombre del receptor y que este mismo haya recibido conforme el bien o servicio.
2	Cuenta por pagar	Procesara pago (ver procedimiento de pagos)
3	Cuenta por pagar	Si se trata de la compra de un activo fijo deberá informar al encargado de activos fijos, para que este de alta al activo dentro del mes de la compra y actualice el archivo local de activos.
4	Cuenta por pagar	Actualizara control de gastos recurrentes.
5	Gerencia administrativa	Analizara variaciones significativas de gastos recurrentes.

TERMINA PROCEDIMIENTO

PROPÓSITO DEL PROCEDIMIENTO

Validar que la factura o el documento recibido o entregado por parte del proveedor, contenga la firma, nombre y sello de recibido del receptor, para que de esta manera proceda con el trámite del pago.

ALCANCE DEL PROCEDIMIENTO

Recibirá la factura o documento del bien o servicio prestado, si tiene alguna duda con

respecto al documento recibido, podrá realizar la consulta que requiera al receptor, para aclarar dudas.

DEFINICIONES

PR: Procedimiento

RT: Retail

CD: Centro de Distribución

AD: Administración

JF: Jefe Retail

PV: Proveedor

CM: Comprador

RP: Receptor

CP: Cuenta por pagar

CLAVE DEL PROCEDIMIENTO: Se compone de las siglas PR que significa procedimiento, seguido de las siglas del área o departamento involucrado en el procedimiento y 00 que es el número consecutivo del procedimiento.

FECHA: Se anota el día, mes y año en que implanta el procedimiento.

VERSIÓN: Se anota el número de documento que existe con el mismo título, inicia con el 1.0

PÁGINA: Se anota el número de página consecutivo con el total de páginas del procedimiento.

PASO: Se anota el número de la actividad

RESPONSABLE: Anotar el nombre del área responsable de la actividad

ACTIVIDAD: Anotar en forma narrativa la actividad, que se lleva a cabo dentro del procedimiento.

POLITICAS Y LINEAMIENTOS

Generales:

- 1.-Todas las compras deben pasar por un proceso de selección de proveedores, salvo que el bien o servicio a adquirir requiera una especialización que limite su contratación a un proveedor.
- 2.- Se debe dejar evidencia de las razones por las que se aceptó el proveedor, como parte del expediente de la compra, las cuales pueden ser costo, oportunidad, descuentos, crédito, etc. Tres o dos cotizaciones como mínimo se deben realizar, salvo que sean servicios recurrentes, los cuales deben evaluarse cada vez que termine su contrato.
- 3.- Compras de activos fijos mayores a 500 dólares deben ser autorizados por Gerente Financiero LATAM previa a su adquisición. Cuando los bienes sean menores a U\$ 500 se debe elaborar un acta responsiva la cual se almacena dentro del expediente del colaborador. Ejemplos de dichos bienes pueden ser: cámaras digitales, laptop, discos duros externos, celular, entre otros.
- 4.- Para que un bien sea considerado activo fijo sujeto a depreciación, debe ser físicamente identificable, que su uso trascienda más de un año y que su valor sea mayor a 500 dólares. Los bienes que por su cuantía en grupo superen este valor, deben ser depreciados en grupo, siempre y cuando dicho grupo pueda ser identificable, por ejemplo: sillas, paquetes de muebles secretariales o ejecutivos).
- 5.- Todas las órdenes de compra se hacen y validan antes de que el proveedor ejecute

el servicio, si de alguna forma otorga el servicio sin esta formalidad, la empresa no se hará responsable de su pago.

6.- Los gastos que excedan el presupuesto pero que sean indispensables para la operación del negocio, deben ser ejecutados y señalados como desviaciones al presupuesto en los reportes financieros, aquellos gastos que no son indispensables pueden ser ejecutados si se consideran un gasto anticipado del presupuesto del siguiente mes, previo acuerdo con el dueño del presupuesto.

Notas sobre la operación al procedimiento de Validador Administrativo

1.- EL gerente administrativo analizará las requisiciones de compra conforme a consumos del presupuesto autorizado, necesidades reales y flujo de efectivo; las requisición/órdenes de compra se considerarán como órdenes de compra cuando este firmada por el gerente administrativo, lo que implicará que el gasto es necesario y es conforme a los objetivos de la empresa.

La requisición/orden de compra puede ser enviada al validador administrativo física o electrónicamente, siempre y cuando sea enviada por el autorizador del gasto no por el requisitor.

2.- Se podrá establecer un proveedor específico para compras de publicidad y servicios logísticos de acuerdo a la precisión así como complejidad del bien o servicio. Dicho proveedor específico debe contar validación y verificación cada seis meses de precios

competitivos y calidad a fin de asignar compras directas.

La Administración debe tener evidencia del proceso utilizado para definir este tipo de proveedor.

3.- Cuando se trate de equipos especializados como el equipo de cómputo, la orden de compra debe ser validada por el Responsable de Técnico Informático o la persona mejor calificada para determinar las características adecuadas del bien a comprar, conforme los requerimientos de uso.

4.- Cuando las facturas no sean timbradas (Pre impresas con datos generales) se tiene que agregar copia legible de la cedula.

5.-La firma de recibido de bienes y servicios, implica que el usuario está de acuerdo con el cumplimiento y las condiciones en que el proveedor entrego el bien o presto el servicio y por lo tanto se le debe de pagar.

Todas las recepciones de bienes y servicios deben estar firmadas por el receptor del servicio o persona autorizada para recibir, no se recibirá para proceso de pago, ninguna factura que no tenga evidencia de la recepción del bien o servicio.

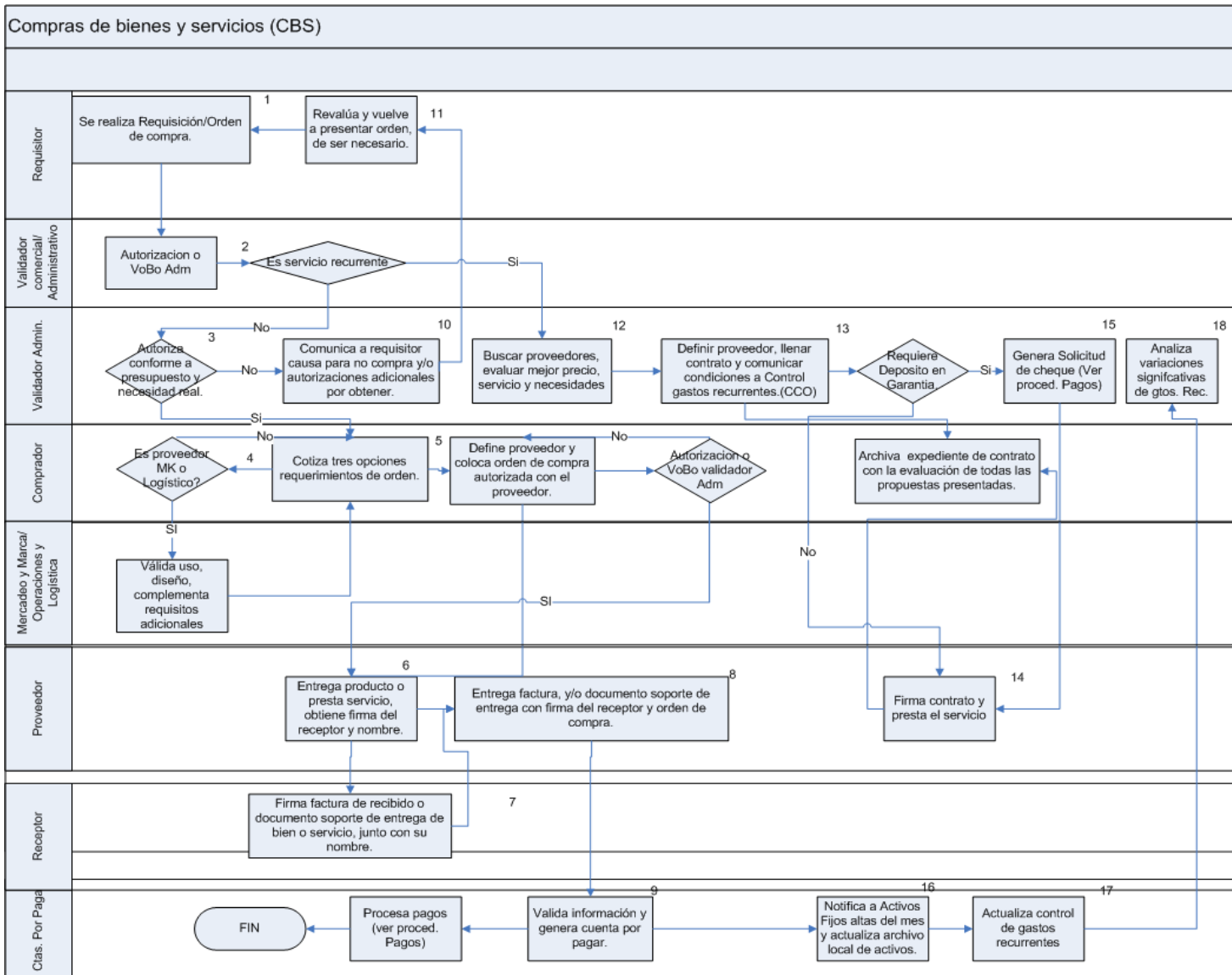
Cuando se recepciones uniformes la administración fungirá como custodio y llevará un control de la entrega de los mismos a los usuarios finales.

6.- Cuentas por pagar llevará el control del comportamiento de los gastos recurrentes (luz, agua, papelería, combustibles) a fin de cuidar que todos los gastos se registren en el mes que corresponden o en su defecto hacer la provisión correspondiente, de igual

forma notificará al gerente administrativo cuando dichos gastos tengan crecimientos significativos, para solicitar las aclaraciones respectivas.

7.- Cuentas por pagar controlará los depósitos en garantía y anticipos a proveedores que se otorguen a fin de aplicarlos cuando las operaciones con dichos proveedores finalicen.

DIAGRAMA DE FLUJO



FORMATOS E INSTRUCTIVO

Instructivo para el llenado del formato Requisición/Orden de compra

- 1.- El requisitor deberá colocar la fecha de la solicitud del bien o servicio, esto debe ser llenado en el campo que dice: "Fecha Requisición".
- 2.- El requisitor deberá colocar su nombre y apellidos en el campo que dice: "Solicitado por "
- 3.- El requisitor deberá escribir el nombre del área o departamento donde se encuentra ubicado, esto lo debe colocar donde dice: "Área".
- 4.- El requisitor deberá detallar el nombre y apellidos de la persona que recibirá el bien o servicio solicitado, esto lo detallara en el campo que dice: "Entregar A".
- 5.- El requisitor deberá detallar el lugar donde será entregado el bien o servicio que solicito, esto lo detallara en el campo que dice: "Lugar de entrega".
- 6.- El comprador deberá de colocar el número de orden de compra, este debe de llevar un correlativo.
- 7.- El comprador deberá de colocar la fecha de la orden de compra, esta debe de ser la fecha del día que tenga las tres cotizaciones, una vez autorizada la cotización más conveniente, es decir la fecha de la elaboración de la orden de compra.
- 8.- Una vez que el comprador tenga el proveedor seleccionado deberá de detallar el nombre del proveedor en el campo que dice: "Proveedor".
- 9.- El comprador deberá de detallar el nombre de la persona que tiene como contacto

del proveedor seleccionado.

10.- El comprador detallara en número telefónico de la persona que tiene como contacto del proveedor seleccionado, este puede ser celular o teléfono convencional.

11.- El comprador detallara la fecha de entrega, de la compra del bien o servicio, esta deberá ser detallada en el campo que dice: "Fecha de entrega". Esta fecha deberá ser pactada en conjunto con el proveedor.

12.- El comprador detallara la condición de pago, que esta puede ser Contado o Crédito, esto deberá ser detallado en el campo que dice: "Cond. Pago".

13.- El comprador detallara la cantidad del bien a comprar, en el caso que sea una compra.

14.- El comprador detallara la unidad de medida del bien a comprar.

15.- E comprador detallara la descripción del bien a comprar, el detalle tiene que ser lo más sencillo.

16.- El comprador detallara el precio unitario del bien o servicio a comprar.

17.- Para el caso de los campos Precio total, Sub total, Iva, y Total el formato, ya se encuentra formulado, para que en automático realice el cálculo, en base al precio unitario que el comprador detallo.

18.- El campo que dice: "Solicito" deberá ser firmado y sellador por el requisitor.

19.- El campo que dice: "Autorización Jefe Inmediato" deberá ser firmado por el Jefe de área.

20.- El campo que dice: "Autorización Gerente Administrativo" deberá ser firmado por el

Gerente Administrativo en turno.

Notas al llenado del instructivo del formato de Requisición/Orden de compra.

1.- El comprador detallara únicamente los datos del bien o servicio a comprar, con la cotización autorizada, si estos datos no coinciden la cotización autorizada, la Requisición /Orden de compra no tendrá validez alguna.

2.- En el caso que el Jefe del área, no se encuentre o no esté disponible, para firmar la Requisición/Orden de compra, este podrá autorizarla por medio de un correo electrónico, en donde indique que tiene su visto bueno, este lo deberá enviar al Gerente Administrativo, de lo contrario no se procederá con la solicitud del requisitor.

FORMATO DE REQUISICIÓN ORDEN DE COMPRA



REQUISICIÓN/ORDEN DE COMPRA

REQ/ORDEN No.

PINTURERIAS CROMA, S.A.
Carretera Norte km 2 ½, contiguo a Aquatec.
TEL. (505) 2250-5975 FAX. (505) 2250-5974

USO EXCLUSIVO DE ADMINISTRACIÓN

FECHA ORDEN DE COMPRA:

PROVEEDOR:

CONTACTO:

TELEFONO:

FECHA DE ENTREGA:

COND. PAGO

FECHA REQUISICIÓN:

SOLICITADO POR:

ÁREA:

ENTREGAR A:

LUGAR DE ENTREGA:

CANTIDAD	UNIDAD	DESCRIPCION	USO EXCLUSIVO ADMINISTRACIÓN	
			Precio Unit sin Iva	Precio Total
				0.00
CANTIDAD EN LETRAS:			SUB-TOTAL	0.00
			I.V.A.	0.00
			TOTAL	0.00

SOLICITO

AUTORIZACIÓN JEFE INMEDIATO

AUTORIZACIÓN GERENTE ADMINISTRATIVO

****RECEPCIÓN DE FACTURAS: LUNES DE 8:00 AM A 5:00 PM****

****PAGO A PROVEEDORES: VIERNES DE 14:00 A 17:00 HRS.****

Instructivo para el llenado del formato Solicitud de Cheque

- 1.- El comprador una vez tenga la Requisición/Orden de compra, junto con las tres cotizaciones procederá a llenar el formato solicitud de Cheque.
- 2.- El comprador llenara el campo que dice: "Fecha" donde escribirá el día que realiza la solicitud de cheque.
- 3.- El comprador detallara a nombre de quien se debe de girar el cheque.
- 4.- El comprador detallara el valor de la compra del bien en número y en letras.
- 5.- El comprador detallara el concepto del pago.
- 6.- El comprador detallara su nombre y apellidos en el campo que dice: "Solicitado por"
- 7.- El campo "Autorizado por" deberá colocarse el nombre de la persona que autoriza la solicitud de cheque, este deberá contener el nombre del Gerente Administrativo.
- 8.- El campo que dice: "Recepciona Documento" se detallara el nombre de la persona que recibí la solicitud de cheque.
- 9.- En el campo que dice: "Condiciones" se detallara la forma de pago de la compra del bien o servicio, la puede ser contado o crédito, este campo deberá ser llenado por el comprador.
- 10.- Por parte del área de contabilidad recepcionara la solicitud del cheque, detallando el nombre y apellido de la persona que recepciona la solicitud, así como también la fecha de la recepción.

FORMATO DE SOLICITUD DE CHEQUE

PINTURERIAS CROMA, S.A. 

**DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD
SOLICITUD DE CHEQUE**

FECHA _____ CHEQUE _____

MONTO _____
Pague a la Orden: _____

La suma de _____

Fecha	CUENTA	# CUENTA	Dr.	Cr.
			0.00	
				0.00
		TOTAL	0.00	0.00

CONCEPTO DE PAGO

Solicitado por: _____ Autorizado Por: _____

Recepciona Doc. _____ Condiciones: _____

Contabilidad

Recepciona Documento: _____

Fecha de recepcion: _____

ANEXOS

ACUERDOS DE SERVICIO

Tiempo de respuesta sobre la autorización de compra.	8 horas hábiles a partir de la presentación de la orden de compra máxima.	
Tiempo de respuesta de la fecha de recepción.	48 horas a partir de la notificación de compra, 72 horas cuando el bien o servicio sea especializado o de muy difícil cuantificación.	

ADVERTENCIA

Esta herramienta de control administrativo cuya consulta y aplicación regulan el criterio del responsable de su ejercicio y vigilancia. La presente documentación posee carácter confidencial. La consulta del documento está habilitada únicamente para el personal de Comex Latam y la autorización de su reproducción parcial o total es facultad exclusiva del ejecutivo responsable del proceso (Gerencia Regional).

CUMPLIMIENTO

Cualquier incumplimiento a los lineamientos descritos en el presente documento, impactara directamente en la evaluación del desempeño del

empleado. Cada uno de los actores del proceso está obligado a notificar por escrito toda desviación del procedimiento al Gerente del equipo de liderazgo correspondiente. Cuando exista reincidencia se debe dar aviso a la Gerencia de Recursos Humanos para la imposición de acciones disciplinarias; en caso de ser necesario y de acuerdo con la discrecionalidad de la Dirección General, se podrá prescindir de la relación laboral en términos de lo establecido en la legislación laboral aplicable. La presente documentación debe ser revisada, actualizada y autorizada anualmente partiendo de su fecha de aprobación.

CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

Se revisaron los actuales procedimientos que se llevan a cabo dentro de proceso de compras, para evaluar y diagnosticar el funcionamiento de cada uno de estos. Se determinó que en algunos procedimientos necesitaban ser fortalecidos con mejores y eficientes controles, aparte que uno de ellos no contaba con documentación física (formatos).

Por otro lado se creó un procedimiento que necesitaba ser incluido dentro de este proceso, ya que es parte fundamental y funcional, para que todo marchara correctamente, y de esta manera se entrelazaran cada uno de los procedimientos.

De igual manera se dio a la tarea de diseñar un manual de procedimientos, donde convergieron muchas personas, para la elaboración de este, quedando documentado por escrito cada uno de los procedimientos que se llevan a cabo dentro del proceso de compras, además de las políticas y lineamientos que se deberán seguir, para un mejor y eficiente proceso de compras, mejorando así el servicio que les dará al resto de las áreas, donde estas demandaban que se les diera respuesta en tiempo y forma a cada una de sus necesidades.

No obstante se pudo percibir que se le resta poco interés a mejorar los controles internos dentro de esta área, ya que el personal que interviene en el proceso de

compras tiene mucho tiempo de trabajar, para la empresa y por ende la empresa ha depositado mucha confianza en ellos, y al percibir la honestidad en estos colaboradores no se ha dado a la tarea de crear controles internos más eficientes, que puedan mejorar y facilitar el trabajo de los colaboradores.

Cabe señalar la gran importancia que la empresa le presta al rubro ventas, ya que se empeñan tanto en este, que dejan un poco descuidado el manejo administrativo de la empresa, dejando a un lado la posibilidad de mejorar la eficiencia de estos, de tal manera que puedan dar un mejor servicio al resto de las áreas.

Sin embargo al percibirse esto, no se dejó que fuera un impedimento, se continuó adelante con el proyecto hasta finalizar la creación del manual de procedimientos.

En conclusión se espera que con el diseño de este manual de procedimientos, venga a mejorar y fortalecer el proceso de compras, de igual manera contribuya a que sus controles internos que se llevan a cabo dentro de este proceso, sean más eficientes y efectivos dando así un mejor servicio hacia el resto de las áreas de la empresa.

5.2 RECOMENDACIONES

Debería existir un mayor interés por parte de la alta dirección de la empresa por mejorar sus controles internos, y más aún documentar cada uno de estos, creando la costumbre que toda política y reglamento se encuentre por escrito, para que pueda ser consultado y dar a conocer a cada uno de los colaboradores la existencia de estos, también aquellos colaboradores de nuevo ingreso.

Por otro lado con el diseño del manual de procedimientos, se recomienda su implementación, cumplimiento y seguimiento de este, ya que vendría a dar beneficio a la empresa y a sus colaboradores, porque sería contra productivo que todo el trabajo de los involucrados en este proyecto no sea tomado en cuenta y no se lleve a cabo la implementación del manual de procedimiento.

También sería de mucha ayuda crear manuales de procedimiento, para cada uno de los otros procesos que se llevan a cabo dentro de la empresa, porque al iniciar con un manual de procedimiento en uno de sus procesos, debería ser conveniente que existiera una uniformidad en cada proceso.

Cabe señalar que en vista desde que inicio la empresa operaciones no se había dado a la tarea de contar con sus políticas y procedimientos debidamente documentado, será un camino muy difícil, pero no imposible que se pueda adaptar a esta nueva forma de

trabajar, la implementación no será a corto plazo, se realizara gradualmente, y tendrá un impacto positivo, para la empresa así como también, para cada uno de sus colaboradores.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA PRIMARIA

Guerra L. (2010). Manual de Control de Calidad y Políticas Obligatorias, para implementación con personal profesional de firmas de auditoría, Managua, Nicaragua, Abril 2010.

Joaquín Rodríguez Valencia (2012). Cómo elaborar y usar los manuales administrativos. Cuarta edición.

<http://www.filos.unam.mx/LICENCIATURA/bibliotecologia/textos-apoyo-docencia/valdez-jimenez-brenda.pdf> , Los Manuales Administrativos para el buen funcionamiento de las bibliotecas Mexicanas.

(2014, 08). Aportes De Miguel Duhalt Krauss A La Administración. BuenasTareas.com. Recuperado 08, 2014, de <http://www.buenastareas.com/ensayos/Aportes-De-Miguel-Duhalt-Krauss-a/6764282.html>

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA SECUNDARIA

Anónima, Definición de manual, 28 de julio del 2011, www.definicion.org/manual.

Committee of Sponsoring Organizations of Tread way Commission, recuperate de
http://: www.coso.org/em.htm.

<http://www.creadess.org/index.php/informate/de-interes/temas-de-interes/17300-conozca-3-tipos-de-investigacion-descriptiva-explorativa-y-explicativa>.

<http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/TE/657.45-F634d/657.45-f634d-Capitulo%20II.pdf> , Manual de procedimientos conceptos e importancia.

http://es.wikipedia.org/wiki/Manual_de_procedimientos,

<http://i.guerrero.gob.mx/uploads/2012/07/81-Gu%C3%ADa-T%C3%A9cn-Elab-Manuales-Proced.pdf>,

http://www.sunai.gob.ve/images/stories/PDF/Ponencias/EF/ci_igh.pdf

[http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/428/1/82T00051\(2\).pdf](http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/428/1/82T00051(2).pdf)